

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN
KOMPETENSI GURU PADA KEPUASAN DAN KINERJA GURU SD DI
KECAMATAN BANGIL KABUPATEN PASURUAN**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Magister Manajemen




Disusun oleh:
Farokh Khoirun Nisa'
201710280211014

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
JANUARI 2020**

TESIS

FAROKH KHOIRUN NISA'
201710280211014



Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari / tanggal, Selasa / **21 Januari 2020**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua / Penguji : Prof. Dr. Bambang Widagdo
Sekretaris / Penguji : Dr. Eko Handayanto
Penguji : Dr. Mursidi
Penguji : Dr. Muhammad Jihadi

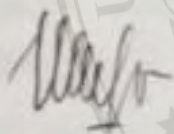
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN
KOMPETENSI GURU PADA KEPUASAN DAN KINERJA GURU SD DI
KECAMATAN BANGIL KABUPATEN PASURUAN**

FAROKH KHOIRUN NISA'
201710280211014

Telah disetujui

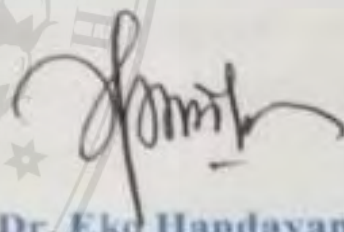
Pada hari/tanggal, Selasa/21 Januari 2020

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Bambang Widagdo

Pembimbing Pendamping



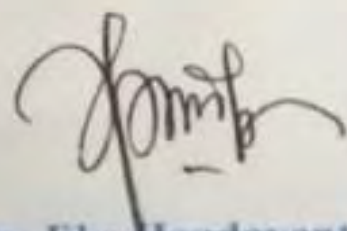
Dr. Eko Handayanto

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Ahsanul In'am, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Eko Handayanto

SURAT PERTANYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Farokh Khoirun Nisa'

NIM : 201710280211014

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI GURU PADA KEPUASAN DAN KINERJA GURU SD DI KECAMATAN BANGIL KABUPATEN PASURUAN.**

Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian atau keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 13 Januari 2020

Yang Menyatakan,

The block contains an official stamp of Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) and a handwritten signature. The stamp is rectangular with a yellow background and contains the text 'UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG', 'NIM: 201710280211014', and '0000'. To the right of the stamp is a handwritten signature in black ink.

Farokh Khoirun Nisa'

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI GURU PADA KEPUASAN DAN KINERJA GURU SD DI KECAMATAN BANGIL KABUPATEN PASURUAN

Oleh

Farokh Khoirun Nisa

Program Studi : Magister Manajemen

Email : nisafarokh@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kepuasan kerja, menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, menganalisis peran kepuasan kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, menganalisis peran kepuasan kerja dalam pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru. Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dan kompetensi seorang guru tidak serta merta menjadi pemicu dalam peningkatan kinerja guru secara langsung dalam lingkungan sekolah. Namun, aspek kepuasan kerja juga perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja guru.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Guru, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SCHOOL LEADERSHIP AND TEACHER COMPETENCE IN SATISFACTION AND PERFORMANCE OF SD TEACHERS IN BANGIL DISTRICT, PASURUAN DISTRICT

By

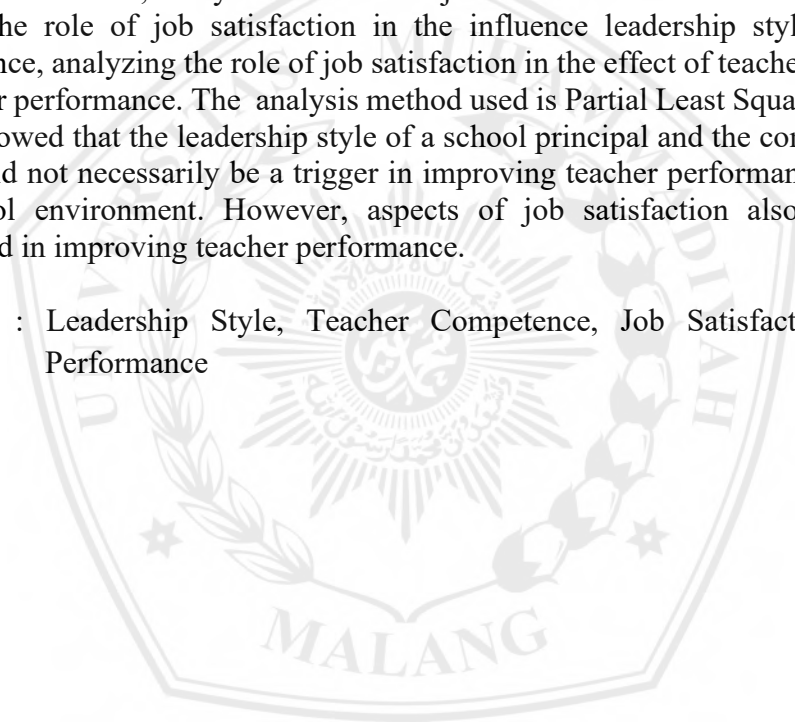
Farokh Khoirun Nisa

Study Program : Master Of Management

Email : nisafarokh@gmail.com

This study to analyze the influence of leadership style on teacher performance, analyze the influence of leadership style on job satisfaction, analyze the effect of teacher competence on job satisfaction, analyze the effect of teacher competence on teacher performance, analyze the effect of job satisfaction on teacher performance, analyze the role of job satisfaction in the influence leadership style on teacher performance, analyzing the role of job satisfaction in the effect of teacher competence on teacher performance. The analysis method used is Partial Least Square (PLS). The results showed that the leadership style of a school principal and the competence of a teacher did not necessarily be a trigger in improving teacher performance directly in the school environment. However, aspects of job satisfaction also need to be considered in improving teacher performance.

Keyword : Leadership Style, Teacher Competence, Job Satisfaction, Teacher Performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahnya sehingga diberi kesempatan dalam menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Pada Kepuasan Dan Kinerja Guru Sd Di Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan”**.

Disadari bahwa selesainya penulisan Tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dorongan serta bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu disampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Drs. H. Fauzan, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Akhsanul In'am, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Eko Handayanto, M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang, dan selaku pembimbing II.
4. Prof. Dr. Bambang Widagdo, selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Suami dan orang tua yang selalu mendoakan dan memberikan semangat serta dukungan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Semua pihak yang membantu selama penyelesaian tesis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, diharapkan saran atau masukannya dalam upaya menyempurnakan tesis ini untuk kedepannya.

Semoga tesis ini dapat digunakan sebagaimana mestinya dan dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Manajemen khususnya.

Malang, 13 Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	
LEMBAR PERSETUJUAN	
SURAT PERNYATAAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja	6
B. Gaya Kepemimpinan	7
C. Kompetensi Guru	8
D. Kepuasan Kerja	9
E. Pengaruh Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Guru	10
F. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru	10
G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru	11
H. Pengaruh Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru	11
I. Pengaruh Kompetensi Guru dengan Kepuasan Kerja	12
J. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru	12
K. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru	13
L. Kerangka Pemikiran	13

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	14
B. Populasi dan Sampel Penelitian	15
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	15
D. Pengumpulan dan Pengukuran Data	15

E. Variable Penelitian dan Operasional Variabel.....	16
F. Uji Instrumen	17
G. Analisis Data	19

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Uji Instrumen	21
B. Analisis Deskriptif	22
C. Analisi Jalur	25
D. Uji Hipotesis	32
E. Pembahasan	34

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	36
B. Saran	37

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	16
Tabel 3.2	Ringkasan Rule of Thumb	20
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variabel	21
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas Variabel	22
Tabel 4.3	Hasil Outer Model (<i>Loading Factor</i>)	25
Tabel 4.4	Hasil Outer Model (<i>Average Variance Extracted</i>)	26
Tabel 4.5	Hasil Outer Model (<i>Composite Reliability</i>).....	26
Tabel 4.6	Nilai Koefisien Determinan	27
Tabel 4.7	Koefisien Jalur	27
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas	29
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas	30
Tabel 4.10	Koefisien Determinan	31
Tabel 4.11	Koefisien Jalur.....	31



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Capaian Nilai Rerata	4
Gambar 2.1	Model Konseptual Penelitian	14
Gambar 4.1	Diagram Jalur PLS	28
Gambar 4.2	Diagram Jalur Bootstrapping	29



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI GURU PADA KEPUASAN DAN KINERJA GURU SD DI KECAMATAN BANGIL KABUPATEN PASURUAN

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia yang unggul diharapkan muncul dari peran guru dan kepala sekolah. Kinerja guru menjadi tolok ukur dari suatu keberhasilan sekolah dalam mencerdaskan dan membentuk karakter siswa. Selain itu guru merupakan faktor yang sangat berpengaruh didalam sistem pembelajaran terutama di sekolah. Peranan seorang guru juga sangat penting dalam mentransformasikan pendidikan, sehingga dapat dipastikan bahwa di sekolah tidak ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru (Ali, Harun, & Djailani, 2015; Handayani & Rasyid, 2015; Pudjiastuti & Sriwidodo, 2011; Sari, Wardi, & Evanita, 2017).

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, kemudian diatur lebih lanjut dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 bahwa Pendidikan Nasional memiliki visi terwujudnya sistem pendidikan nasional sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan masyarakat Indonesia menjadi manusia yang berkualitas dan produktif untuk menjawab tantangan yang sewaktu-waktu berubah. Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Maka kinerja guru ditentukan oleh kemampuan guru tersebut (Indonesia, 2003).

Kinerja guru yang telah lulus sertifikasi, khususnya yang terkait dengan proses belajar mengajar erat kaitannya dengan mutu pendidikan. Mutu hasil belajar merupakan indikator mutu pendidikan yang ditentukan oleh hasil belajar siswa (Yusrizal, Soewarno, & Fitri, 2011). Prestasi belajar yang didapatkan siswa salah satunya cerminan dari kinerja guru yang telah dilakukan. Komponen yang sangat menentukan adalah kinerja seorang guru dalam peningkatan mutu pendidikan. Seorang guru dituntut mampu mengelola proses belajar mengajar dengan baik, terutama dalam menciptakan kondisi atau situasi pembelajaran yang kondusif. Dengan kondisi atau situasi yang kondusif secara tidak langsung siswa dapat mengembangkan kreatifitasnya dalam belajar (Yusuf, 2016).

Kepala sekolah untuk mencapai hasil secara maksimal mempunyai, kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi, teladan, serta memberikan dorongan untuk mencapai suatu tujuan (Suryana, 2002). Kepemimpinan yang baik secara tidak langsung berdampak pada tercapainya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerjanya (Triyanto, Anitah, & Suryani, 2013). Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai dua konteks yaitu kepemimpinan pendidik didalam pembelajaran dan kepemimpinan dalam mengelola sekolah (Siregar, 2018).

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat dominan upaya untuk mendorong inovasi baik yang berasal dari luar maupun dalam sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menggerakkan sumberdaya pendidikan secara tidak langsung dapat memicu pencapaian kualitas pendidikan (Ekosiswoyo, 2016). Salah satu penyebab menurunnya mutu pendidikan di Indonesia adalah faktor kepemimpinan, khususnya mengenai pendekatan dan pengembangan metode yang kurang bervariasi, sehingga proses kepemimpinan di sekolah berjalan secara monoton atau satu arah (Rustamaji, Purwana, & Yohana, 2017).

Kompetensi guru adalah kemampuan guru dalam melakukan kewajibannya secara layak dan bertanggung jawab (Usman, 2011). Selain itu kompetensi merupakan aspek penting untuk menunjang stabilitas dalam sebuah organisasi (Baharun, 2018). Guru adalah orang yang bertanggung jawab terhadap pendidikan, baik disekolah maupun diluar sekolah, maka dari itu guru minimal harus memiliki dasar – dasar kompetensi dalam menjalankan tugasnya (Sormin, 2016). Mengingat pentingnya peningkatan kompetensi guru, guru diharapkan untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya (Aeni, 2015). Dalam hal ini banyak cara yang dapat dilakukan, salah satunya menggunakan metode mengajar yang bervariasi, dan memberikan reward kepada siswa yang berprestasi (Astuti, 2017).

Penelitian Yanuarti (2016) bahwa masih ada sekolah yang pada dasarnya masih menggunakan guru GTT (guru tidak tetap), untuk guru GTT jam kerjanya pun masih terbatas. Guru GTT belum dapat memberikan pengabdian kepada sekolah dengan maksimal, sehingga menimbulkan dampak yang kurang kondusif dan dapat menimbulkan rendahnya kinerja. Kondisi seperti ini menuntut kepala sekolah harus mampu menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat berpengaruh pada

kinerja para guru di sekolah tersebut. Penelitian Hasibuan (2016) menyimpulkan bahwa telah banyak upaya pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan salah satunya melalui pemberian pelatihan kepada guru-guru. Selain itu memberikan fasilitas yang menunjang pembelajaran, seperti pengadaan sarana dan prasarana dan peningkatan penghasilan dan kesejahteraan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tentama (2015) menyimpulkan bahwa kinerja yang rendah seperti membolos atau terlambat kerja (mengajar terlambat), menyelesaikan tugas terlambat, sering pulang kantor sebelum jam kantor selesai, hal ini dipengaruhi adanya tidak kepuasan pegawai. Terlebih lagi instansi tidak memberikan kesempatan berkarya kepada pengajar. Kondisi seperti ini harus segera dicarikan solusi agar tidak terjadi berlarut-larut karena dapat mengakibatkan kinerja dari instansi tersebut menjadi tidak efektif.

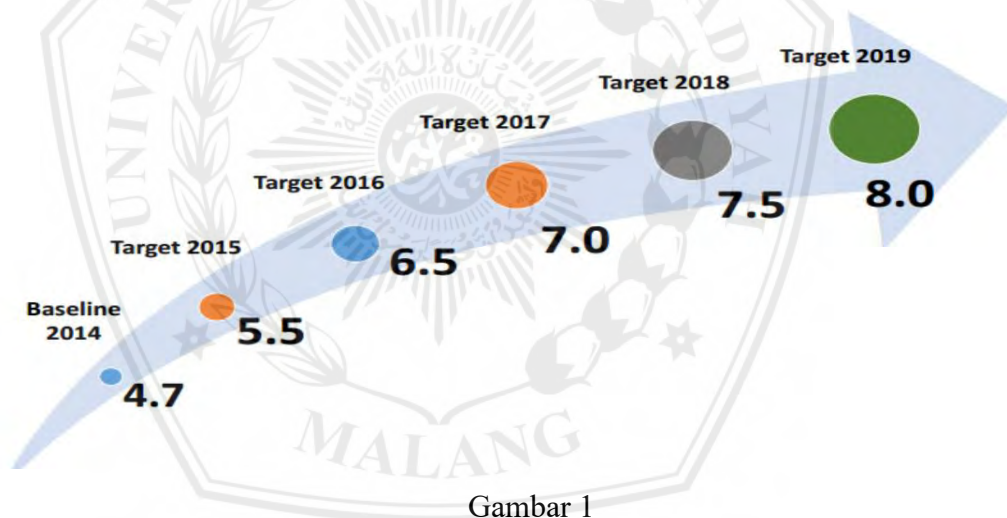
Hasil penelitian yang sebelumnya menunjukkan hubungan antar variabel yang bersifat parsial yang menjadi gap dasar bahwa ada perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan (Yanuarti, 2016). Selaras dengan penelitian Shea (1999) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Priyono, Qomariah, and Winahyu (2018) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku bawahannya sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja. Namun ada penelitian yang menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dari Dianita, Agusti, and Al Azhar (2009) dihasilkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini selain membahas gap gaya kepemimpinan terhadap kinerja juga membahas gap kompetensi guru terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian terkait kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru menghasilkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja (Herman, 2011). Hasil tersebut selaras dengan penelitian dari Wahyuddin (2016) dihasilkan bahwa ada hubungan signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru. Namun ada penelitian yang menghasilkan bahwa kompetensi guru berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Manik and Wiarah

(2014) dihasilkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, namun pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan atau hanya 0.38 (di bawah 50%).

Berdasarkan hasil gap penelitian-penelitian yang bersifat parsial tersebut dapat dibangun model yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan, kompetensi guru pada kepuasan dan kinerja guru. Namun, hubungan antar variabel tersebut belum dikaji secara simultan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan, kompetensi guru, kepuasan dan kinerja secara simultan.

Dinas Pendidikan Kabupaten Pasuruan membawahi SD dan SMP pada dua puluh empat kecamatan. Ada fenomena bahwa guru – guru sekolah dasar yang ada di Kecamatan Bangil memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan guru - guru sekolah dasar di Kecamatan lain, padahal Kecamatan Bangil dapat dikatakan jauh dari pusat kota) ([Dispendik, 2018](#)).



Gambar 1

Capaian nilai rerata kompetensi guru kabupaten pasuruan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Peningkatan kompetensi guru berdampak pada prestasi sekolah. Sekolah Dasar kecamatan bangil merupakan salah satu wilayah yang memiliki prestasi (Akademik / Non-akademik) lebih unggul dibanding kecamatan lain ([Dispendik, 2018](#)). Berdasarkan fenomena dan riset terdahulu yang telah dilakukan dengan melibatkan variabel persepsi gaya kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, kepuasan dan kinerja maka dilakukanlah penelitian dengan judul

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Pada Kepuasan dan Kinerja Guru SD di Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan”.

2. Rumusan Masalah

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru?
- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- c. Apakah kompetensi guru berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- d. Apakah kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru?
- f. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru?
- g. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompetensi guru terhadap kinerja guru?

3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kepuasan kerja.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru.
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.
- f. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.
- g. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru.

4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan ilmu pengetahuan khususnya bidang pendidikan tentang kinerja guru dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Guru

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi guru untuk lebih memperhatikan kompetensi dalam proses belajar mengajar yang pada akhirnya dapat memperbaiki hasil kinerjanya.

2) Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan masukan bagi kepala sekolah untuk memperbaiki dan menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

3) Bagi Dinas Pendidikan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi pada Dinas Pendidikan agar terus meningkatkan kompetensi guru, salah satunya dengan memberikan pelatihan – pelatihan.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Kinerja

Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Nawawi (2018) mengatakan bahwa kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja (Nawawi, 2018). Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan. Menurut Yamin (2010) beberapa indikator penilaian tenaga kependidikan adalah: (1) penilaian atas diri sendiri; (2) penilaian oleh siswa; (3) penilaian oleh rekan sejawat; dan (4) penilaian oleh atasan langsung. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai

seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.

Ada beberapa teori yang menjelaskan tentang kinerja, tetapi yang paling tepat dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan teori "*Personal Construct*" (Boorman, 1987).

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan melalui perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain/bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan dalam upaya mencapai tujuan sebagai ciri organisasi yang memberikan pengendalian atau membedakan bagian-bagiannya. Struktur organisasi menggambarkan cara kerja dalam organisasi untuk mencapai pengendalian dan koordinasi, memberikan pengaruh penting dalam mencapai efektifitas organisasi (Ivancevich & Donnelly, 1976). Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar (Rivai & Junani Sagala, 2011), yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
 - b. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
 - c. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.
- Berdasarkan tiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok yaitu: Tipe Kepemimpinan Otoriter, Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas, Tipe Kepemimpinan Demokratis

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah peran kepala sekolah. Beberapa peran yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu EMASLIMDEF (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator, Dinamisator, Evaluator, dan Facilitator*) (Suparlan & Ed, 2006). Seorang kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan tidak terlepas dari sifat dan karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing kepala sekolah.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja

bawahannya (Rivai, 2004). Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktifitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitanya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut. Lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Rivai (2004), yaitu : fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya gaya kepemimpinan disebut organisasi salah satu faktornya adalah karena adanya tradisi atau warisan turun temurun dari leluhur. Faktor kedua, dipilih oleh sekelompok orang. Faktor terakhir adalah genetis atau sudah mempunyai bakat menjadi pemimpin sejak lahir, hal tersebut tidak dapat dibuat atau dibentuk oleh siapapun. Oleh karena itu, tidak semua manusia dapat memimpin di sebuah kelompok (Suwatno & Priansa, 2011).

Dampak gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua, dampak dari gaya kepemimpinan yang baik akan menimbulkan kinerja yang baik yang dilakukan oleh anggota organisasi karena melihat contoh yang diterapkan oleh pimpinan, sedangkan dampak buruk dari kepemimpinan adalah jika pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan yang buruk akan menyebabkan penurunan kinerja serta stres dikalangan karyawan dan akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

3. Kompetensi Guru

“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation” (Spencer & Spencer, 2008). Artinya kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang saling berhubungan sebab akibat, sehingga merujuk pada efektivitas dan atau kinerja tinggi dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Kompetensi didefinisikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman (Kreitner & Kinicki, 2003; Oliver, 1990; Wood, Chapman, Fromholtz, Wallace, & Zeffane, 2004). Kompetensi dipandang sebagai kombinasi dari

pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan (ability) individu anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional serta kualitas seseorang (Oliver, 1990). Teori selanjutnya yaitu gaya kepemimpinan.

Kompetensi guru merupakan suatu kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru untuk melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu (tugas) yang diperoleh melalui pendidikan (Mulyasa, 2009)

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Koesmono, 2006). Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Indikator kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dikemukakan oleh Langton, Robbins, and Judge (2013) yaitu (1) *Work itself* (pekerjaan itu sendiri). (2) *Pay* (upah kerja). (3) *Promotion* (promosi). (4) *Supervision* (pengawasan).

Pemahaman di atas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2004), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: (1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. (2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Karyawan satu dengan yang lain akan memiliki faktor yang berbeda yang akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut Martoyo (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah: (a) Tingkat absensi karyawan. (b) Perputaran (*turnover*) tenaga kerja. (c) Semangat kerja. (d) Keluhan-keluhan. (e) Masalah-masalah personalia yang vital lainnya.

5. Pengaruh Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Guru

Penelitian oleh Setyoningsih (2015) memperoleh temuan terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja guru, begitu juga sebaliknya. Penelitian lain oleh Chamundeswari (2013) memperoleh hasil kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi penggerak penting dalam membangun kinerja karyawan. Hal tersebut menjadi kritisi penting bahwa karyawan diharapkan dapat merasakan kepuasan seperti harapannya sehingga kinerja yang terbaik dapat tercapai.

Penelitian Murti and Srimulyani (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya kepuasan kerja dikarenakan adanya tunjangan dan gaji yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan masa kerja. Selain itu adanya *reward* atas prestasi dan beban kerja yang sesuai kemampuan, usaha seperti ini diciptakan agar kinerja pegawai lebih baik dari sebelumnya.

Hipotesis 1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru

Indikator variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengutip dari Posner (2004) sebagai berikut: (1) Jujur, kejujuran berkaitan erat dengan nilai-nilai etika. (2) Berorientasi ke depan, kemampuan berorientasi kedepan bukan berarti orang harus memiliki kekuatan penglihatan untuk melihat sesuatu hal yang ada di masa depan. (3) Kompeten, kompetensi kepemimpinan mengacu pada catatan prestasi pemimpin dan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja (Fuller, Morrison, Jones, Bridger, & Brown, 1999). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dari anggota tim akan berdampak terhadap tingkat tinggi rendahnya kepuasan. Gaya kepemimpinan yang baik dimata anggota atau karyawan akan menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan kerja. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang kurang tepat diterapkan dalam organisasi dapat juga berdampak kurang baik terhadap kepuasan anggota. Penelitian Yanuarti (2016) secara simultan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tinggi

rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, komitmen dan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya.

Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja (Shea, 1999). Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memberikan dampak yang baik terhadap karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan lebih baik. Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya (Priyono et al., 2018). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Gaya kepemimpinan secara independen berpengaruh terhadap kinerja guru (Muslimin & Nursasongko, 2019). Cara yang diterapkan oleh pemimpin sangat berdampak besar terhadap lingkungannya sehingga apapun yang dilakukan oleh pemimpin akan memberikan pengaruh penting untuk perkembangan suatu instansi.

Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru

8. Pengaruh Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru

Kompetensi guru merupakan suatu kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru untuk melaksanakan tugas sebagai pengajar dan pendidik. Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu (tugas) yang diperoleh melalui pendidikan (Mulyasa, 2009). Indikator kompetensi guru dalam penelitian ini mengikuti dari Rivai and Junani Sagala (2011) meliputi, yaitu (1) kemampuan dalam hal menguasai materi, struktur, dan pola pikir keilmuan dalam mata pelajaran yang diampu. (2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam mata pelajaran yang diampu. (3) Mengembangkan materi pelajaran yang sudah ada dibuat lebih kreatif lagi. (4)

Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan cara melakukan tindakan refleksi. (5) Memanfaatkan teknologi informasi maupun komunikasi untuk mengembangkan diri.

Ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru (Herman, 2011). Penelitian lain oleh Wahyuddin (2016) adanya pengaruh antara kompetensi guru dengan kinerja guru. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi guru pada instansi pendidikan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Kinerja yang baik dari setiap guru juga menjadi sorotan apabila lingkungan sekitar mengetahui bahwa guru tersebut memiliki kompetensi yang baik. Jadi kompetensi akan menjadi ukuran penting dalam membangun kinerja mereka.

Hipotesis 4 : Kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

9. Pengaruh Kompetensi Guru dengan Kepuasan Kerja

Hasil analisis menjelaskan bahwa ada pengaruh signifikan antara kompetensi guru terhadap kepuasan kerja, apabila guru puas secara tidak langsung kompetensi guru akan baik (Pudjiastuti, 2011). Penelitian yang dilakukan Arifin (2017) terdapat pengaruh langsung dari kompetensi guru terhadap kepuasan guru. Kompetensi guru merupakan faktor utama yang wajib dimiliki guru, sebab setiap pekerjaan akan berhasil dengan baik apabila dikerjakan oleh guru yang memiliki kemampuan atau kompetensi dibidangnya. Dengan keberhasilan tersebut secara tidak langsung akan memunculkan kepuasan kerja didalam dirinya.

Hipotesis 5 : Kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

10. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian Harsono (2016) bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Apabila pemimpin dapat memenuhi kepuasan bawahan secara tidak langsung kinerja akan meningkat dengan sendirinya. Ada pengaruh positif kepuasan kerja dalam memediasi hubungan gaya

kepemimpinan terhadap kinerja guru (Setyaningsih, 2018). Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik dimata guru akan menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan kerja.

Hipotesis 6 : Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

11. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru

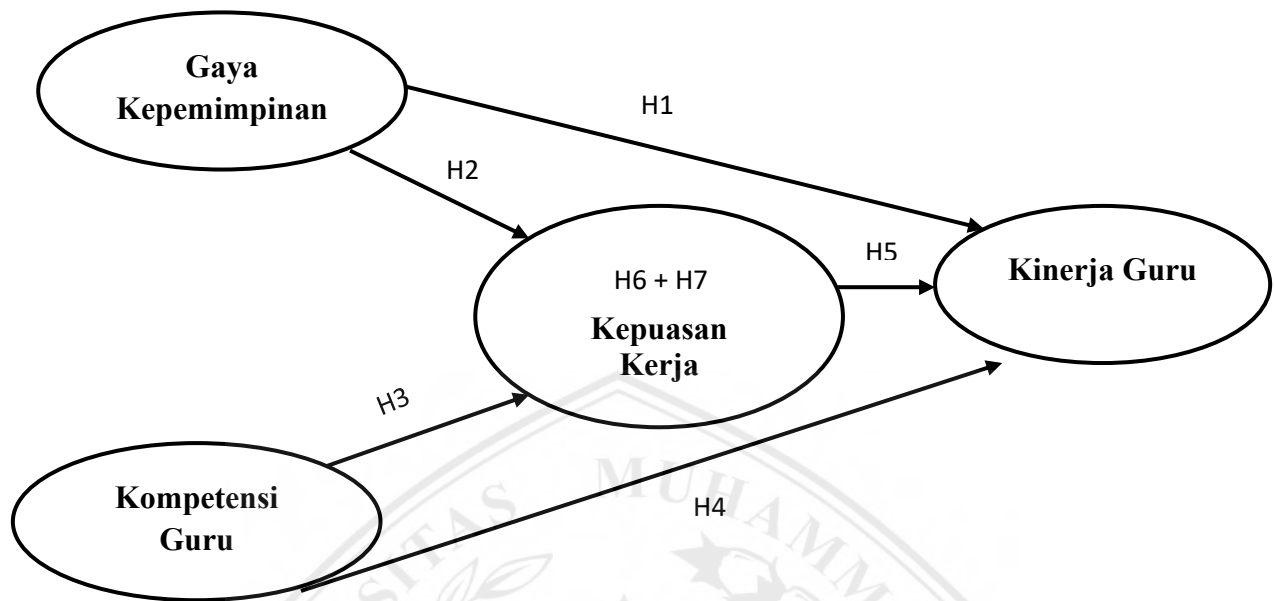
Dengan terjaminnya kepuasan akan berdampak pada kompetensi guru, maka secara tidak langsung juga signifikan pengaruhnya terhadap kinerja guru (Tetuko, 2012). Penelitian yang dilakukan Wahyono (2018) ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Untuk mendapatkan mutu pendidikan yang baik sangat di pengaruhi oleh kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

Hipotesis 7 : Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompetensi guru terhadap kinerja guru.

12. Kerangka Pemikiran

Peneliti dalam menguraikan rancangan penelitian disamping membangun dengan latar belakang penelitian, merumuskan penelitian, mereview penelitian-penelitian sebelumnya juga dengan membangun kerangka penelitian. Pengemabngan kerangka penelitian digambarkan pada gambar 2.1

Gambar 2.1
Model Konseptual Penelitian



Kerangka konseptual penelitian diatas menyajikan suatu konsep pengembangan model variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang berpengaruh pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, kompetensi guru terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan hubungan mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja serta kompetensi guru terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja. Dengan demikian hubungan variabel yang peneliti bangun bertujuan untuk mengungkap apakah keberadaan peran mediasi kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja guru.

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian konfirmatori (Confirmaty Research) yang bertujuan untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau suatu variabel dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya.

2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang diteliti adalah seluruh guru SD di Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan. Jumlah populasi sebanyak 120 orang tersebut keseluruhannya dijadikan sampel dalam penelitian ini. Metode pengambilan sampelnya menggunakan metode sampel jenuh atau sensus.

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 20 Sekolah Dasar yang berada di kecamatan Bangil, yaitu: SDN Bedomungal 1, SDN Bedomungal 2, SDN Dermo 1, SDN Dermo 2, SDN Gempeng 1, SDN Gempeng 2, SDN Kalianyar 1, SDN Kalianyar 2, SDN Kalirejo, SDN Kauman, SDN Kersikan 1, SDN Kersikan 2, SDN Kiduldalem 1, SDN Kiduldalem 3, SDN Kolursari 1, SDN kolursari 2, SDN Latek, SDN Pogar 1, SDN Pogar 2, SDN Pogar 3. Penelitian ini dimulai sejak Juli 2019. Dasar pengambilan lokasi penelitian ini adalah berdasarkan banyaknya prestasi yang diperoleh pada wilayah tersebut dari berbagai macam lomba tingkat Sekolah Dasar.

4. Metode Pengumpulan dan Pengukuran Data

4.1 Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya berkenaan dengan informasi yang dibutuhkan. Pengukuran dari hasil angket tersebut diukur dengan menggunakan skala likert.

4.2 Pengukuran Data

Pengukuran nilai variabel item-item pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala *likert* bernilai 1 sampai 5. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skor pernyataan dimulai dari 1 untuk sangat tidak setuju (STS), 2 untuk tidak setuju (TS), 3 untuk ragu-ragu (R), 4 untuk setuju (S), dan 5 untuk sangat setuju

(SS). Variabel penelitian yang akan diukur dijabarkan dalam indikator variabel yang menjadi titik tolak menyusun item-item pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2008).

5. Variabel Penelitian dan Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti. Variabel *dependent* merupakan variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi (Y). Variabel *independent* merupakan variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi (X) atau yang menjadi penyebab perubahannya. Sedangkan variabel Mediasi (Z) adalah variabel yang mempunyai peran untuk memperlemah atau memperkuat hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* (Sugiyono, 2012). Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja guru (Y), variabel *independent* adalah gaya kepemimpinan dan kompetensi guru (X) sedangkan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi hubungan kepuasan kerja pada kinerja guru.

Definisi operasional variabel merupakan mendefinisikan variabel (berdasarkan definisi konsep) secara operasional, secara praktek, secara nyata sesuai karakteristik yang diamati dalam lingkup obyek yang diteliti, agar memudahkan peneliti dalam melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek penelitian. Agar variabel yang disusun dapat didefinisikan dan diukur melalui indikator-indikator, maka dapat dilihat dari tabel definisi operasional variabel sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan (X1)	Mampu memberdayakan guru SD kecamatan bangil untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.	Jujur	Posner (2004)	Skala Linkert 1 – 5
		berwawasan kedepan		
		Kompeten		
Kompetensi Guru (X2)	kemampuan yang harus dimiliki guru SD kecamatan bangil untuk mencapai tujuan	Kemampuan menguasai materi	Rivai and Junani	Skala Linkert 1 – 5
		Menguasai standar kompetensi		

	pembelajaran dan pendidikan adalah melakukan sesuatu yang dimensi-dimensinya meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan.	Mengembangkan materi pembelajaran	Sagala (2011)	
		Profesionalitas keberlanjutan		
		Kemampuan pemanfaatan teknologi		
Kinerja Guru (Y)	Kinerja guru merupakan prestasi atau kemampuan kerja yang dicapai oleh seorang guru di kecamatan bangil sesuai dengan rencana kerja dan target dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.	Penilaian atas diri sendiri	Yamin (2010)	Skala Linkert 1 – 5
		Penilaian oleh siswa		
		Penilaian oleh rekan sejawat		
		Penilaian atasan langsung		
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan perasaan puas dalam bekerja yang dirasakan seorang guru dan tampak dari sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya serta memiliki sikap disiplin dan prestasi kerja.	Pekerjaan itu sendiri	Langton et al. (2013)	Skala Linkert 1 – 5
		Upah		
		Promosi		
		Pengawasan		

6. Pengujian Instrumen

a) Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen (P. Sugiyono, 2015). Suatu instrumen yang valid mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Teknik yang digunakan untuk mengetahui kesejajaran adalah teknik korelasi *product moment* yang dikemukakan oleh Pearson. Rumus korelasi *Product moment* adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi variabel X dan variabel Y

n : banyaknya subyek

$(\sum x)^2$: jumlah dari kuadrat nilai X

$(\sum y)^2$: jumlah dari kuadrat nilai Y

$\sum xy$: jumlah perkalian variabel X dan Y

$\sum x^2$: jumlah kuadrat nilai X

$\sum y^2$: jumlah kuadrat nilai Y

Suatu instrumen dikatakan valid jika mempunyai r hitung lebih besar dari pada r tabel, sebaliknya instrumen dinyatakan tidak valid jika r hitung kurang dari r tabel.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (P. Sugiyono, 2015). Uji ini diperlukan untuk mengetahui kestabilan alat ukur. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ \frac{s_t^2 - \sum p_i q_i}{s_t^2} \right\}$$

Keterangan:

r_i : reliabilitas internal seluruh instrumen

k : jumlah item dalam instrumen

s_t^2 : varinas total

p_i : Proporsi subyek yang menjawab betul pada sesuatu butir
(proporsi subyek yang mendapat skor 1)

q_i : $1 - p_i$

Apabila r hitung lebih besar daripada r tabel, maka data yang digunakan adalah realibel sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari pada r table maka data yang digunakan tidak realibel. Suatu instrument penelitian dikatakan realibel apabila nilai $\alpha >$ atau $= 0,06$, jika dibawah $0,6$ maka tidak realibel.

7. Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menguji pengaruh beberapa variabel dependen terhadap variabel independen serta menguji peran variabel mediasi (Latan & Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode penyelesaian *structural equation modelling* (SEM). Analisis model struktural dalam aplikasi SEM-PLS, dilakukan dengan beberapa langkah:

1) Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* merupakan model pengukuran yang bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Latan, 2015). Adapun pengujian dalam *outer model* meliputi antara lain :

- a) Uji Validitas dengan *Convergent validity*, nilai ini adalah nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Standar untuk faktor *loading convergent validity* adalah 0,5 dan idealnya $> 0,7$ karena lebih baik jika nilai faktor *loading* $> 0,7$; *Discriminant Validity*, nilai ini berfungsi untuk mengukur ketepatan model reflektif. Pada *discriminant validity* ini ditentukan dengan nilai *Average Variance Extracted*, nilai AVE yang diharapkan $> 0,5$.
- b) Uji Reabilitas dengan *Composite Reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas. *Composite Reliability* ini juga digunakan untuk melihat kestabilan dan konsistensi internal indikator. Data yang mempunyai *composite reliability* $> 0,7$ mempunyai reliabilitas yang tinggi. Namun terdapat beberapa literasi yang menyatakan bahwa dalam nilai *composite* ini dapat ditoleransi dengan angka minimal yang disarankan adalah 0,6.

2) Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2015). Analisis *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat. Evaluasi inner dapat dilihat dari koefisien determinan (R^2) dan Goodness of Fit (GoF).

Tabel 3.2 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

R-Square	<ul style="list-style-type: none"> • 0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Chin 1998). • 0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair et al. 2011)
Effect Size f^2 $Q^2_{predictive\ relevance}$	<ul style="list-style-type: none"> • 0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah dan besar) • $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> • $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>
Signifikansi (<i>one tailed</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • t-value 1.28 (<i>significance level</i> = 10%), 1.65 (<i>significance level</i> = 5%) dan 2,33 (<i>significance level</i> 1%)
Signifikansi (<i>two tailed</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • t-value 1.65 (<i>significance level</i> = 10%), 1.96 (<i>significance level</i> = 5%) dan 2,58 (<i>significance level</i> 1%)

Sumber : (Ghozali & Latan, 2015)

3) Membangun Diagram Jalur

Pengaruh antar variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Diagram alur menggambarkan pengaruh antar konstruk dengan anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan pengaruh kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk eksogen, dikenal dengan *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

4) Mengestimasi

Tahapan ini nilai γ , β , dan λ yang terdapat pada langkah keempat diestimasi menggunakan program *SmartPLS*. Dasar yang digunakan dalam estimasi adalah *resampling* dengan *Bootstrapping*. Tahap pertama dalam estimasi menghasilkan penduga bobot (*weight estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan parameter lokasi (konstanta).

5) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan nilai t-statistik, dengan nilai p-value dengan alpha 5%, kurang dari 0.05. Nilai t-tabel untuk

alpha 5% adalah 1,96, sehingga criteria penerimaan hipotesis ketika t-statistik > dari t-tabel. kriteria hipotesisnya adala sebagai berikut:

- a) Hipotesis diterima apabila signifikan $t_{hitung} \leq 0,05$ dimana variabel X memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y
- b) Hipotesis ditolak apabila signifikan $t_{hitung} > 0,05$ dimana variabel X tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y
- c) Hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis nol (H_0) yaitu;
 1. H_0 diterima apabila : $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
 2. H_0 ditolak apabila : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Instrumen

a) Uji Validitas

Hasil penelitian sebagai tahap awal yaitu peneliti mensajikan bagian dari uji instrumen validitas. Uji validitas ditujukan untuk menguji apakah kuesioner yang telah peneliti susun telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Hasil uji validitas pada setiap variabel disajikan pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Indikator	Corrected Item-Total Correlation	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Guru	Kep.G1	0.646	0.1793	Valid
	Kep.G2	0.583	0.1793	Valid
	Kep.G3	0.543	0.1793	Valid
Kompetensi Guru	Kom.G1	0.661	0.1793	Valid
	Kom.G2	0.728	0.1793	Valid
	Kom.G3	0.654	0.1793	Valid
	Kom.G4	0.737	0.1793	Valid
	Kom.G5	0.552	0.1793	Valid
Kinerja Guru	Kin.G1	0.783	0.1793	Valid

	Kin.G2	0.667	0.1793	Valid
	Kin.G3	0.712	0.1793	Valid
	Kin.G4	0.692	0.1793	Valid
Kepuasan Kerja	Kep.K1	0.707	0.1793	Valid
	Kep.K1	0.553	0.1793	Valid
	Kep.K1	0.537	0.1793	Valid
	Kep.K1	0.666	0.1793	Valid

Berdasarkan tabel 4.1 diperoleh hasil bahwa semua indikator pada setiap variabel dinyatakan valid. Hasil analisis uji validitas dinyatakan valid dengan melihat nilai Corrected Item – Total Correlation dibandingkan dengan nilai r tabel. Apabila nilai Corrected Item – Total Correlation lebih besar ($>$) dari nilai r tabel, maka item indikator pada kuesioner telah memenuhi kriteria validitas data. Dimana apabila data diukur dengan berbebagai cara maka akan memiliki nilai tetap.

b) Uji Reliabilitas

Hasil penelitian tahap awal selain menunjukan uji validitas peneliti juga menyajikan bagian dari uji instrumen reliabilitas. Uji reliabilitas ditujukan untuk menguji apakah kuesioner yang telah peneliti susun telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Hasil uji reliabilitas pada setiap variabel disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	C.A Hitung	C.A Standar	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Guru	0.726	0.60	Reliabel
Kompetensi Guru	0.847	0.60	Reliabel
Kinerja Guru	0.860	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.774	0.60	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel 4.2 maka dihasilkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel atau handal. Keandalan variabel ditunjukkan dengan membandingkan nilai Cronbach Alpha Hitung dengan nilai Cronbach Alpha Standar. Apabila nilai Cronbach Alpha Hitung memiliki nilai lebih besar (>) dari nilai Cronbach Alpha Hitung maka variabel dinyatakan handal. Maksud dari variabel dinyatakan handal adalah ketika pengujian pada variabel yang sama dilakukan berkali-kali maka akan mendapatkan hasil yang sama.

2. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan tingkat kebaikan atau keburukan variabel yang diteliti. Penentuan rentang skala dengan menggunakan rumus:

$$RS = \frac{n(m - 1)}{ms}$$

Dimana: RS : Rentang Skala
 m : Angka Tertinggi didalam Pengukuran
 n : Angka Terendah dalam Pengukuran
 ms : Banyak kelas yang dibentuk

Berdasarkan rumus diatas maka dapat diperoleh rentang skala dengan perhitungan sebagai berikut:

$$RS = \frac{120(5-1)}{5} = 96$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka untuk penilaiannya digambarkan seperti pada tabel berikut:

Skala Penilaian	Gaya Kepemimpinan	Kompetensi Guru	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru
120 – 215	Sangat Buruk	Sangat Buruk	Sangat Buruk	Sangat Buruk
216 – 311	Buruk	Buruk	Buruk	Buruk
312 – 407	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
408 – 503	Baik	Baik	Baik	Baik
504 – 600	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Baik

Berdasarkan data tersebut maka peneliti menjabarkan rincian analisis deskriptif variabel pada penelitian ini sebagai berikut:

Variabel	Indikator	Nilai Skor	Skor Indikator	Skor Variabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Kep.G1	1*1=1	439	446	Baik
		2*2=4			
		3*46=138			
		4*59=236			
		5*12= 60			
	Kep.G2	1*9=9	425		
		2*16=32			
		3*21=63			
		4*49=196			
		5*25=125			
	Kep.G3	1*1=1	474		
		2*1=2			
		3*23=69			
		4*73=292			
		5*22=110			
Kepuasan Kerja	Kep.K1	1*1=1	467	440,5	Baik
		2*1=2			
		3*33=99			
		4*60=240			
		5*25=125			
	Kep.K2	1*11=22	445		

Kinerja Guru		$2*8=16$ $3*29=87$ $4*40=160$ $5*32=160$		405,5	Cukup
	Kep.K3	$1*14=14$ $2*20=40$ $3*22=66$ $4*29=116$ $5*35=175$	401		
	Kep.K4	$1*1=1$ $2*1=2$ $3*32=66$ $4*50=200$ $5*36=180$	449		
	Kin.G1	$1*25=25$ $2*7=14$ $3*27=81$ $4*50=200$ $5*11=55$	375		
	Kin.G2	$1*32=32$ $2*5=10$ $3*22=66$ $4*20=80$ $5*41=205$	393		
	Kin.G3	$1*27=27$	421		

		$2*6=12$ $3*14=42$ $4*25=100$ $5*48=240$			
	Kin.G4	$1*17=17$ $2*5=10$ $3*20=60$ $4*44=176$ $5*34=170$	433		
Kompetensi Guru	Kom.G1	$1*8=8$ $2*7=14$ $3*24=72$ $4*49=196$ $5*32=160$	450	470,2	Baik
	Kom.G2	$1*5=5$ $2*11=22$ $3*16=48$ $4*40=160$ $5*48=240$	475		
	Kom.G3	$1*1=1$ $2*2=4$ $3*21=63$ $4*68=272$ $5*28=140$	480		
	Kom.G4	$1*7=7$	456		

		2*10=20 3*18=54 4*50=200 5*35=175			
	Kom.G5	1*1=1 2*2=4 3*25=75 4*50=200 5*42=210	490		

3. Analisis Jalur

a) Merancang Model Pengukuran

Analisis ini dilakukan untuk memastikan bahwa variabel yang digunakan layak dan valid, yang dapat dilihat dari *Convergent validity*, *Discriminant validity* *Unidimensionality*. Evaluasi *outer* model meliputi, nilai *outer loading* (valid ketika *outer loading* > 0,5 dan idealnya *outer loading* > 0,7), *average variance extracted* (valid ketika AVE > 0,05), dan *composite reliability* (reliable ketika CR > 0,8). Hasil penelitian setelah dilakukan model pengukuran yaitu mengukur ketepatan indikator disajikan pada tabel 4.3

Hasil analisis Outer Model atau Model Pengukuran dijelaskan pada tabel 4.3

Tabel 4.3 Hasil Outer Model (*Loading Factor*)

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Kompetensi Guru
Kep.G1	0.819			
Kep.G2	0.789			
Kep.G3	0.855			
Kep.K1		0.874		

Kep.K2		0.756		
Kep.K3		0.715		
Kep.K4		0.858		
Kin.G1			0.894	
Kin.G2			0.751	
Kin.G3			0.837	
Kin.G4			0.878	
Kom.G1				0.799
Kom.G2				0.765
Kom.G3				0.833
Kom.G4				0.783
Kom.G5				0.768

Berdasarkan hasil analisis outer loading pada model pengukuran dihasilkan bahwa semua indikator pada setiap variabel telah memenuhi kriteria outer loading. Outer loading cut-off yang peneliti gunakan yaitu 0.50. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh diatas nilai *cut-off* 0,50, artinya bahwa indikator pada setiap variabel telah memenuhi kriteria yang ditentukan dan apabila dilakukan pengujian dengan berbagai cara akan tetap memiliki nilai sama. Analisis selanjutnya yaitu melihat nilai rata-rata yang diekstrak (AVE). Hasil nilai AVE dijelaskan pada tabel 4.4

Tabel 4.4 Hasil Outer Model (*Average Variance Extracted*)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Gaya Kepemimpinan	0.675
Kepuasan Kerja	0.646
Kinerja Guru	0.709
Kompetensi Guru	0.624

Berdasarkan hasil analisis, nilai AVE diperoleh angka diatas 0.50 (AVE>0.50). Maka dengan hasil tersebut analisis outer model pada bagian AVE telah memenuhi

kriteria outer model yang baik. Analisis selanjutnya yaitu dengan melihat nilai *composite reliability* (CR). Hasil analisis CR dijelaskan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Outer Model (*Composite Reliability*)

	Reliabilitas Komposit
Gaya Kepemimpinan	0.862
Kepuasan Kerja	0.879
Kinerja Guru	0.906
Kompetensi Guru	0.892

Berdasarkan hasil analisis outer loading pada bagian *composite reliability* diperoleh bahwa semua nilai CR telah memenuhi nilai yang ditentukan yaitu diatas 0.80. Maknanya adalah bahwa setiap variabel yang telah diuji akan tetap memiliki nilai sama dan tidak berubah apabila dilakukan pengujian berkali-kali atau pengujian secara berulang.

Jadi, berdasarkan analisis outer model dengan melihat kriteria Evaluasi *outer* yang meliputi, nilai *outer loading* (valid ketika *outer loading* > 0,5 dan idealnya *outer loading* > 0,7), *average variance extracted* (valid ketika AVE > 0,05), dan *composite reliability* (reliable ketika CR > 0,8) maka analisis outer model pada penelitian ini dapat dilanjutkan ke analisis selanjutnya.

b) Merancang Model Struktural

Model struktural dalam penelitian ini dilihat dari nilai koefisien determinan (R^2) dan koefisien nilai jalur. Hasil analisis diperoleh nilai koefisien seperti pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Nilai Koefisien Determinan

	R Square
Kepuasan Kerja	0.705
Kinerja Guru	0.115

Tabel 4.6 merupakan nilai koefisien yang diperoleh pada setiap variabel dengan pengaruh langsung pada variabel terikatnya. Maknanya bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Guru memiliki pengaruh langsung terhadap

Kepuasan Kerja sebesar 70,5 % selain itu Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Guru dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Guru sebesar 11,5%. Analisis selanjutnya dalam merancang model struktural yaitu dengan melihat hasil dari koefisien jalurnya. Hasil analisis jalur disajikan pada tabel 4.7

Tabel 4.7 Koefisien jalur

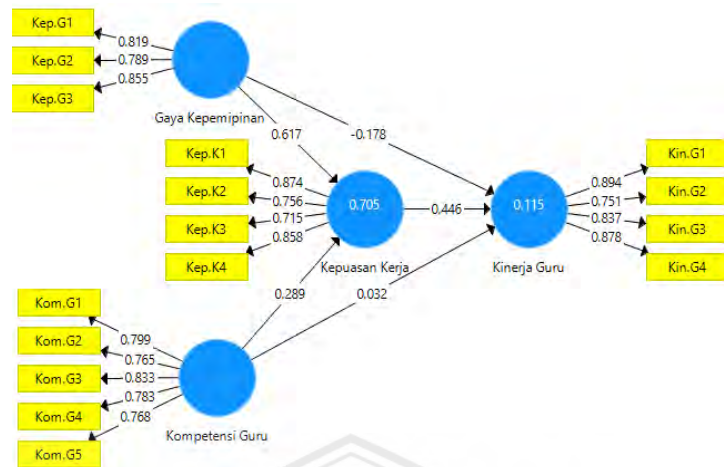
	Koefisien Jalur	T Statistik	P Value
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Guru	-0.178	1.401	0.162
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.617	6.969	0.000
Kompetensi Guru -> Kinerja Guru	0.032	0.190	0.849
Kompetensi Guru -> Kepuasan Kerja	0.289	3.358	0.001
Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.446	3.020	0.003
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.272	2.824	0.005
Kompetensi Guru -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.134	2.143	0.033

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan nilai hasil nilai hubungan pengaruh secara langsung antar variabel dengan melihat nilai Koefisien Jalur. Selain itu tabel tersebut juga menunjukkan hasil nilai pengaruh atau hubungan signifikan antar variabel dengan melihat nilai *P value*.

c) Membangun Diagram Jalur

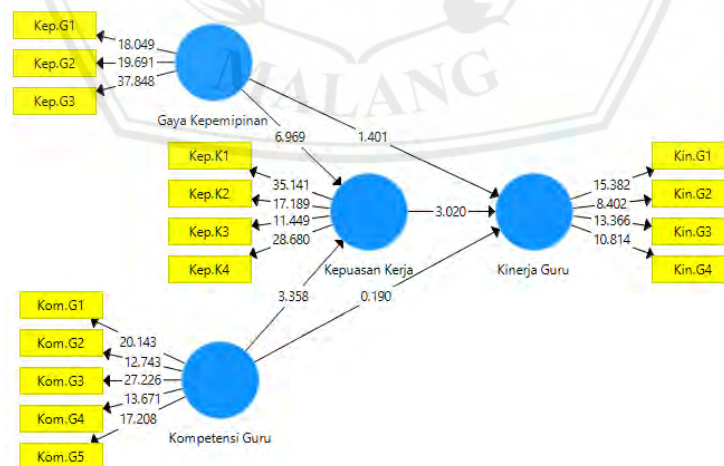
Diagram jalur atau diagram model konseptual pada penelitian ini disajikan pada gambar 4.1 untuk model konseptual dengan PLS Algoritm dan 4.2 untuk model konseptual Bootstrapping.

Gambar 4.1 Diagram Jalur PLS Algoritm



Gambar 4.1 menunjukkan nilai model pengukuran dan nilai model structural penelitian. Nilai tersebut dapat dilihat pada setiap nilai pada panah terhadap indikator maupun nilai panah antar variabel.

Gambar 4.2 Diagram Jalur Bootstrapping



Gambar 4.2 menunjukkan nilai T statistik penelitian. Nilai tersebut dapat dilihat pada setiap nilai pada panah antar variabel

d) Mengevaluasi Model

a. Evaluasi Model Pengukuran

1) Uji Validitas

Penelitian suatu variabel dikatakan cukup reliabilitas bila variabel tersebut mempunyai nilai *construc reliability* lebih besar dari 0,60. Berikut hasil pengujian reabilitas pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software SmartPLS*.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Guru	Kompetensi Guru	Cut-off
Kep.G1	0.819				0.50
Kep.G2	0.789				0.50
Kep.G3	0.855				0.50
Kep.K1		0.874			0.50
Kep.K2		0.756			0.50
Kep.K3		0.715			0.50
Kep.K4		0.858			0.50
Kin.G1			0.894		0.50
Kin.G2			0.751		0.50
Kin.G3			0.837		0.50
Kin.G4			0.878		0.50
Kom.G1				0.799	0.50
Kom.G2				0.765	0.50
Kom.G3				0.833	0.50
Kom.G4				0.783	0.50

Kom.G5				0.768	0.50
--------	--	--	--	-------	------

Berdasarkan hasil tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa untuk variabel laten eksogen Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, dan Kompetensi Guru memiliki nilai loading factor diatas 0.50 maka disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan yaitu pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, dan Kompetensi Guru mempunyai validitas yang cukup baik atau mampu untuk mengukur konstruknya

2) Uji Reliabilitas

Penelitian suatu variabel dikatakan cukup reliabilitas bila variabel tersebut mempunyai nilai *construc reliability* lebih besar dari 0,60. Berikut hasil pengujian reabilitas pada masing-masing variabel laten dengan bantuan *software SmartPLS*.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Average Variance Extracted	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.862	0.675	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.879	0.646	Reliabel
Kinerja Guru	0.906	0.709	Reliabel
Kompetensi Guru	0.892	0.624	Reliabel

Berdasarkan hasil tabel 4.9, dapat disimpulkan bahwa untuk variabel laten eksogen Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, dan Kompetensi Guru memiliki nilai CR diatas 0.60 ($CR > 0.60$) dan nilai AVE diatas 0.50 maka disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan yaitu pada variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, dan Kompetensi Guru mempunyai reabilitas yang cukup baik atau mampu untuk mengukur konstruknya.

b. Evaluasi Model Struktural

Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat nilai R^2 pada variabel endogen dan koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*). Nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Koefisien Determinasi

	R Square
Kepuasan Kerja	0.705
Kinerja Guru	0.115

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien determinan yang dijelaskan pada tabel 4.10 maka dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Guru memberikan sumbangan pengaruh sebesar 70% terhadap Kepuasan Kerja dan 30% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain. Kedua variabel tersebut juga hanya memberikan sumbangan 11,5% apabila pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Guru. Sedangkan koefisien nilai jalur peneliti sajikan pada tabel 4.11.

Evaluasi Inner Model selanjutnya dalam merancang model structural yaitu dengan melihat hasil dari koefisien jalurnya. Evaluasi hasil analisis jalur disajikan pada tabel 4.11

Tabel 4.11 Koefisien jalur

	Koefisien Jalur	T Statistik	P Value
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Guru	-0.178	1.401	0.162
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.617	6.969	0.000
Kompetensi Guru -> Kinerja Guru	0.032	0.190	0.849
Kompetensi Guru -> Kepuasan Kerja	0.289	3.358	0.001
Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.446	3.020	0.003
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Guru	0.272	2.824	0.005

Kompetensi Guru -> Kepuasan Kerja - > Kinerja Guru	0.134	2.143	0.033
---	-------	-------	-------

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa jalur secara langsung memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Guru secara langsung terhadap Kinerja memiliki hubungan tidak signifikan sedangkan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru sangat signifikan. Sedangkan hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja sangat signifikan. Namun hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pengaruh secara tidak langsung antara Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru dengan melalui Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan.

4. Uji Hipotesis

Berdasarkan evaluasi model struktural bagian koefisien jalur maka dilanjutkan dengan penjabaran hasil tersebut untuk menguji hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru sebesar -0.178 dengan nilai T Statistik 1.401 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.162$. Maknanya bahwa hipotesis 1 ditolak dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru. Tanda negatif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan maka tidak serta merta semakin baik pula Kepuasan Kerjanya secara langsung.
- b) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja sebesar 0.617 dengan nilai T Statistik 6.969 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.000$. Maknanya bahwa hipotesis 2 diterima dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih kecil atau sama dengan nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan

bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan maka semakin baik pula Kepuasan Kerja.

- c) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru sebesar 0.032 dengan nilai T Statistik 0.190 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.849$. Maknanya bahwa hipotesis 3 ditolak dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih besar dari nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi Guru maka tidak serta merta semakin baik pula Kinerjanya secara langsung.
- d) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan Kompetensi Guru dengan Kepuasan Kerja sebesar 0.289 dengan nilai T Statistik 3.358 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.001$. Maknanya bahwa hipotesis 4 Arifin (2017) diterima dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih kecil atau sama dengan nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kompetensi Guru terhadap Kepuasan Kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi Guru maka semakin baik pula Kepuasan Kerja.
- e) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru sebesar 0.446 dengan nilai T Statistik 3.020 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.003$. Maknanya bahwa hipotesis 5 diterima dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih kecil atau sama dengan nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin baik pula Kinerjanya.
- f) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan tidak langsung Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru dengan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0.272 dengan nilai T Statistik 2.824 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.005$. Maknanya bahwa hipotesis 6 diterima dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih kecil atau sama dengan nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh

signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru dengan mediasi Kepuasan Kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru.

- g) Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan tidak langsung Kompetensi Guru dengan Kinerja Guru dengan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0.134 dengan nilai T Statistik 2.143 pada taraf signifikansi P Value $\alpha = 0.033$. Maknanya bahwa hipotesis 5 diterima dengan membandingkan nilai *P value* (0,000) dengan nilai *cut-off* (0,05), karena nilai *P value* yang dihasilkan lebih kecil atau sama dengan nilai *cut-off*. Hasil ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Kompetensi guru terhadap Kinerja Guru dengan mediasi Kepuasan Kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru.

5. Pembahasan

- a. Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya dari Shea (1999) dan Muslimin and Nursasongko (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Tanda negatif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka tidak serta merta semakin baik pula kinerjanya. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil tidak secara langsung atau belum tentu mampu meningkatkan kinerja guru.
- b. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut selaras dengan penelitian dari Fuller et al. (1999) dan Yanuarti (2016) yang menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Fakta dilapangan jika kepuasan kerja

guru terpenuhi baik dari segi kerjaan itu sendiri dan upah, maka akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah.

- c. Hasil penelitian lain menunjukkan pengaruh tidak signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya dari Herman (2011) dan Wahyuddin (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi guru maka tidak serta merta semakin baik pula kinerjanya secara langsung. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi guru di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil tidak secara langsung mampu meningkatkan kinerja guru. Fakta dilapangan guru tingkat dasar kecamatan bangil 84 % lulusan sarjana, tetapi dengan lulusan sarjana pun tidak menjamin kinerjanya.
- d. Ada pengaruh signifikan antara kompetensi guru terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut selaras dengan penelitian dari Arifin (2017) yang menghasilkan bahwa kompetensi guru berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi guru maka semakin baik pula kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi guru di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil mampu meningkatkan kepuasan kerja guru.
- e. Pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Selaras dengan penelitian dari Setyoningsih (2015) dan Chamundeswari (2013) yang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerjanya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil secara langsung mampu meningkatkan kinerja guru. Dengan adanya kepuasan yang terpenuhi maka target dalam melaksanakan tugasnya akan tercapai dengan baik.
- f. Pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala

sekolah di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil meningkat dengan baik terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja guru.

- g. Hasil selanjutnya adanya pengaruh signifikan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja. Tanda positif pada nilai koefisien jalur menunjukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompetensi guru terhadap kinerja guru. Hasil tersebut menunjukan bahwa kompetensi guru di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil meningkatkan dengan baik terhadap kinerja guru dengan mediasi kepuasan kerja guru. Fakta dilapangan menunjukkan 69% bahwa guru tingkat dasar kecamatan bangil kebanyakan Non-PNS. Dan 84% lulusan sarjana, sebenarnya untuk kompetensi mengajar dan kinerjanya baik, dikarenakan minimnya upah yang membuat kinerja mereka menurun. Mereka dituntut jam mengajar dari sekolah satu ke sekolah lainnya, sehingga membuat kinerjanya kurang efektif.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa:

- a) Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah tidak berpengaruh secara langsung dalam peningkatan kinerja guru yang ada di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil.
- b) Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja guru yang ada di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil.
- c) Kompetensi guru tidak berpengaruh secara langsung dalam peningkatan kinerja guru yang ada di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil.
- d) Kompetensi guru berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja guru yang ada di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil.
- e) Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung dalam peningkatan kinerja guru di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil.
- f) Mediasi kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menghubungkan gaya kepemimpinan dan kompetensi guru terhadap kinerja guru dengan menghasilkan

pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah tingkat dasar di kecamatan Bangil.

- g) Mediasi kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menghubungkan kompetensi guru terhadap kinerja guru dengan menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di sekolah tingkat dasar di kecamatan bangil.

Temuan hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dan kompetensi seorang guru tidak serta merta menjadi pemicu dalam peningkatan kinerja guru secara langsung dalam lingkungan sekolah. Namun, aspek kepuasan kerja juga perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

a) Saran Teoritis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di SD Negeri SeKecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan, maka dapat disarankan pada peneliti selanjutnya agar pada penelitiannya dapat menambah subjek pada penelitian, hal tersebut dilakukan supaya penelitian benar-benar dapat mewakili keadaan populasi penelitian di Kecamatan Bangil.

b) Saran Praktis

1) Bagi kepala sekolah

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan seorang kepala sekolah dalam memilih gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru yang ada dilingkungan sekolah selain itu diharapkan dapat menjadi pembahasan atau kajian penting dalam membangun kinerja guru dalam lingkungan sekolah.

2) Bagi guru

Bagi guru diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerjanya karena dengan adanya peningkatan kinerja yang baik, pendidikan dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja harus didukung oleh kepatuhan guru terhadap kepala sekolah sebagai atasannya. Hal itu dapat

dilakukan dengan mematuhi segala kebijakan yang diberikan oleh kepemimpinan kepala sekolah untuk mencapai tujuan dalam pendidikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T. (2010). Principals leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Aeni, A. N. (2015). Menjadi Guru Sd Yang Memiliki Kompetensi Personal-Religius Melalui Program One Day One Juz (Odoj). *Mimbar Sekolah Dasar*, 2(2), 212-223.
- Ali, S. N. M., Harun, C. Z., & Djailani, A. (2015). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lambaro Angan. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(2).
- Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Bakorwil I Jawa Timur. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 4(01).
- Astuti, S. (2017). Supervisi akademik Untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Di SD laboratorium UKSW. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(1), 49-59.
- Baharun, H. (2018). Peningkatan kompetensi guru melalui sistem kepemimpinan kepala madrasah. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 6(1), 1-26.
- Byars, L., & Rue, L. W. (1991). Human Resource Management, Richard D. Irwin. Inc. Printed in the USD, Boston.
- Chamundeswari, S. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420.
- Dianita, E., Agusti, R., & Al Azhar, L. (2009). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Kabupaten Kuantan Singingi). *Jurnal Ekonomi Universitas Riau*, 17(03).
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial auditing journal*, 16(4), 234-245.
- Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 14(2).

- Fernandez, R. (2013). Teachers competence and learners performance in the alternative learning system towards, an enriched instructional program. *Unpublished Dissertation. Pamantasan ng Lungsod ng Maynila, Philippines.*
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology, 139*(3), 389-391.
- Gannon, M. J. (1982). *Management: An integrated framework*: Little, Brown.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 3*(2), 264-277.
- Hasibuan. (2016). *Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kecamatan Medan Area*. UNIMED,
- Hasibuan, H., Purba, R., & Siahaan, A. (2016). Productivity Assessment (Performance, Motivation, and Job Training) using Profile Matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud, 3*(6).
- Herman, H. (2011). Hubungan Kompetensi dengan Kinerja Guru Ekonomi SMA. *Ekonomi Bisnis, 16*(1).
- Indonesia, R. (2003). Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. *Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.*
- Ismail, M. I. (2010). Kinerja dan kompetensi guru dalam pembelajaran. *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, 13*(1), 44-63.
- Johnson, E. B. (2009). Contextual Teaching and Learning (terjemahan Ibnu Setiawan). *Bandung: Mizan Learning Center.*
- Kessler, R. (2011). Competency Based Performance Reviews: Evaluasi Kinerja Karyawan untuk mencapai sasaran strategi organisasi. *Jakarta: PPM.*
- Koesmono, H. T. (2006). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan, 7*(2), 171-188.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). Perilaku Organisasi Edisi Pertama. *Jakarta: Salemba Empat.*
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour*: Pearson Education Canada.

- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3: untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Manik, E., & Wiarah, W. (2014). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit Cibabat Kota Cimahi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 62-72.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R., & Jackson, W. (2006). *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Mulyasa, E. (2009). Implementasi KTSP Kemandirian guru dan kepala sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *JRMA| Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 10-17.
- Muslimin, A., & Nursasongko, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dasar Terhadap Kinerja Guru. *MANAJER PENDIDIKAN*, 13(2), 127-132.
- Nawawi, H. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif*.
- Oliver, B. (1990). Defining competence: the case of teaching. *Journal of Teaching in Physical Education*, 9(3), 184-188.
- Ozuruoke, A., Ordu, P., & Abdulkarim, M. (2011). Leadership style and business educators' job performance in senior secondary schools in a changing environment. *Mediterranean Center of Social and Educational Research*, 1, 149.
- Palan, R. (2007). *Competency management*. Jakarta: PPM.
- Posner, B. Z. (2004). A leadership development instrument for students: Updated. *Journal of College Student Development*, 45(4), 443-456.
- Priyono, B. H., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru Sman 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*, 4(2), 144-160.
- Pudjiastuti, E., & Sriwidodo, U. (2011). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja SMP Negeri 1 Purwodadi Grobogan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 5(2), 120-131.

- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (edisi kedua). *PT Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- Rivai, V., & Junani Sagala, E. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Cetakan Pertama. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada*.
- Rustamaji, A. C. P., Purwana, D., & Yohana, C. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPED)*, 5(2), 148-161.
- Sari, P. I., Wardi, Y., & Evanita, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Bidang Produktifjurusan Manajemen Bisnis Di Smkkota Jambi. *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 5(1), 80-93.
- Setyoningsih, L. (2015). *Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Ngemplak Boyolali*. Universitas Muhammadiyah Surakarta,
- Shea, C. M. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. *The Journal of Business*, 72(3), 407-422.
- Siregar, S. (2018). Signifikansi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah Berbasis Manajemen Sekolah.
- Sormin, D. (2016). Kompetensi Guru dalam Melaksanakan dan Mengelola Proses Belajar Mengajar di Pondok Pesantren Darul Mursyidi Desa Sialogo Tapanuli Selatan. *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman*, 2(1), 117-130.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian pendidikan: (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*: Alfabeta.
- Sugiyono, P. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana, A. (2002). *Manajemen berbasis sekolah*.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tentama, F. (2015). Peran kepuasan kerja terhadap kinerja pada guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 1-8.
- Testa, M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 154-161.

- Triyanto, E., Anitah, S., & Suryani, N. (2013). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pemanfaatan media pembelajaran sebagai upaya peningkatan kualitas proses pembelajaran. *Teknologi Pendidikan*, 1(2), 226-238.
- Wahyuddin, W. (2016). The Relationship between of Teacher Competence, Emotional Intelligence and Teacher Performance Madrasah Tsanawiyah at District of Serang Banten. *Higher Education Studies*, 6(1), 128-135.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1993). Human resources and personnel management.
- Wibowo, S., & Phil, M. (2007). Manajemen kinerja. *Raja Grafindo Persada, Jakarta*.
- Wood, J. M., Chapman, J. A., Fromholtz, M., Wallace, J. J. P., & Zeffane, R. (2004). *Organisational behaviour: A global perspective*.
- Yamin, M. (2010). Maisah, Standarisasi Kinerja Guru. Jakarta. In: Gaung Persada Press.
- Yanuarti, E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru (Pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Gunungkidul). *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 5(2), 219-231.
- Yusrizal, Y., Soewarno, S., & Fitri, Z. (2011). Evaluasi kinerja guru fisika, biologi dan kimia SMA yang sudah lulus sertifikasi. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 15(2), 269-286.
- Yusuf, M. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Prestasi Belajar Siswa Di SMP Negeri 1 Batuajar*. UNPAS,

LAMPIRAN



Jenis Kelamin :
Pendidikan terakhir :
Status Pegawai :
Upah Atau Gaji :

Kepada Yth . Bapak/Ibu Guru

Di tempat

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Pada
Kepuasan dan Kinerja Guru SD di Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan**

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara yang menjadi salah satu responden dan secara sukarela mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini disusun untuk tujuan penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Farokh Khoirun Nisa, mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang. Tujuan pengumpulan data dalam bentuk kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademis dalam rangka penyusunan tesis. Oleh karena itu, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Selanjutnya untuk menambah keyakinan dalam menjawab pertanyaan, diinformasikan bahwa data dan informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya digunakan untuk penelitian. Sebelum menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini, saya mohon agar Bapak/Ibu/Saudara membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian dan menjawab setiap pertanyaan dengan keyakinan tinggi tanpa ada suatu keraguan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas partisipasi dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti

❖ **Keterangan**

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

DAFTAR PERTANYAAN**1. Kepuasan Guru**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Kepala sekolah kami berperilaku jujur dalam setiap aktivitasnya					
2	Kepala sekolah berwawasan visioner dalam setiap program					
3	Kepala sekolah kami memiliki kompetensi tinggi dalam mengampu jabatan					

2. Kompetensi Guru

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Guru-guru menguasai setiap materi yang diajarkan					
2	Guru-guru memahami standar kompetensi sebagai pengajar					
3	Guru-guru mengembangkan materi pembelajaran dengan berbagai metode					
4	Guru-guru bersikap profesional dalam setiap aktivitasnya					
5	Guru-guru dapat memanfaatkan semua teknologi yang ada untuk pembelajaran					

3. Kinerja Guru

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Guru-guru mampu menakar kemampuan yang dimiliki dengan standar yang ditetapkan					
2	Guru-guru menerima kritikan yang diberikan oleh siswa					
3	Guru-guru menerima kritikan yang diberikan oleh rekan sejawat					
4	Guru-guru menerima kritikan yang diberikan oleh kepala sekolah					

4. Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini					
2	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima saat ini					

3	Saya merasa puas dengan tanggung jawab yang saya emban saat ini					
4	Saya merasa puas dengan pengawasan yang diterapkan oleh pihak sekolah					

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kep.G1	7.49	2.622	.646	.567
Kep.G2	7.61	1.534	.583	.700
Kep.G3	7.20	2.867	.543	.671

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kom.G1	15.84	9.815	.661	.816
Kom.G2	15.63	9.360	.728	.796
Kom.G3	15.59	11.790	.654	.824
Kom.G4	15.79	9.343	.737	.793
Kom.G5	15.51	11.815	.552	.842

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kin.G1	10.39	14.627	.783	.796
Kin.G2	10.24	13.563	.667	.842
Kin.G3	10.01	13.286	.712	.821
Kin.G4	9.91	15.160	.692	.829

Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kep.K1	11.03	7.444	.707	.689
Kep.K2	11.31	6.181	.553	.738
Kep.K3	11.50	5.613	.537	.770
Kep.K4	10.93	7.323	.666	.696

Frequencies

Statistics		Kep.G1	Kep.G2	Kep.G3
N	Valid	120	120	120
	Missing	0	0	0
Mean		3.66	3.54	3.95
Median		4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4
Std. Deviation		.716	1.180	.696
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5
Sum		439	425	474

Frequency Table

Kep.G1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	2	1.7	1.7	2.5
	3	46	38.3	38.3	40.8
	4	59	49.2	49.2	90.0
	5	12	10.0	10.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Kep.G2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	7.5	7.5	7.5
	2	16	13.3	13.3	20.8
	3	21	17.5	17.5	38.3
	4	49	40.8	40.8	79.2
	5	25	20.8	20.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Kep.G3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	1	.8	.8	1.7
	3	23	19.2	19.2	20.8
	4	73	60.8	60.8	81.7
	5	22	18.3	18.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Frequencies

		Statistics				
		Kom.G1	Kom.G2	Kom.G3	Kom.G4	Kom.G5
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.75	3.96	4.00	3.80	4.08
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	5	4	4	4
Std. Deviation		1.117	1.133	.745	1.127	.836
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		450	475	480	456	490

Frequency Table

		Kom.G1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	6.7	6.7	6.7
	2	7	5.8	5.8	12.5
	3	24	20.0	20.0	32.5
	4	49	40.8	40.8	73.3
	5	32	26.7	26.7	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Kom.G3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	2	1.7	1.7	2.5
3	21	17.5	17.5	20.0
4	68	56.7	56.7	76.7
5	28	23.3	23.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Kom.G4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.8	5.8	5.8
2	10	8.3	8.3	14.2
3	18	15.0	15.0	29.2
4	50	41.7	41.7	70.8
5	35	29.2	29.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Kom.G5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	2	1.7	1.7	2.5
3	25	20.8	20.8	23.3
4	50	41.7	41.7	65.0
5	42	35.0	35.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Kin.G1	Kin.G2	Kin.G3	Kin.G4
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.13	3.28	3.51	3.61
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	5	5	4
Std. Deviation		1.294	1.609	1.588	1.324
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Sum		375	393	421	433

Frequency Table

Kin.G1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	20.8	20.8	20.8
	2	7	5.8	5.8	26.7
	3	27	22.5	22.5	49.2
	4	50	41.7	41.7	90.8
	5	11	9.2	9.2	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Kin.G2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	26.7	26.7	26.7
	2	5	4.2	4.2	30.8
	3	22	18.3	18.3	49.2
	4	20	16.7	16.7	65.8
	5	41	34.2	34.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Kin.G3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	22.5	22.5	22.5
	2	6	5.0	5.0	27.5
	3	14	11.7	11.7	39.2
	4	25	20.8	20.8	60.0
	5	48	40.0	40.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Kin.G4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	14.2	14.2	14.2
	2	5	4.2	4.2	18.3
	3	20	16.7	16.7	35.0
	4	44	36.7	36.7	71.7
	5	34	28.3	28.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		Kep.K1	Kep.K2	Kep.K3	Kep.K4
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.89	3.62	3.43	3.99
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	5	4
Std. Deviation		.765	1.210	1.370	.825
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5
Sum		467	434	411	479

Frequency Table

Kep.K1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	1	.8	.8	1.7
	3	33	27.5	27.5	29.2
	4	60	50.0	50.0	79.2
	5	25	20.8	20.8	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Kep.K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	9.2	9.2	9.2
	2	8	6.7	6.7	15.8
	3	29	24.2	24.2	40.0
	4	40	33.3	33.3	73.3
	5	32	26.7	26.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Kep.K4

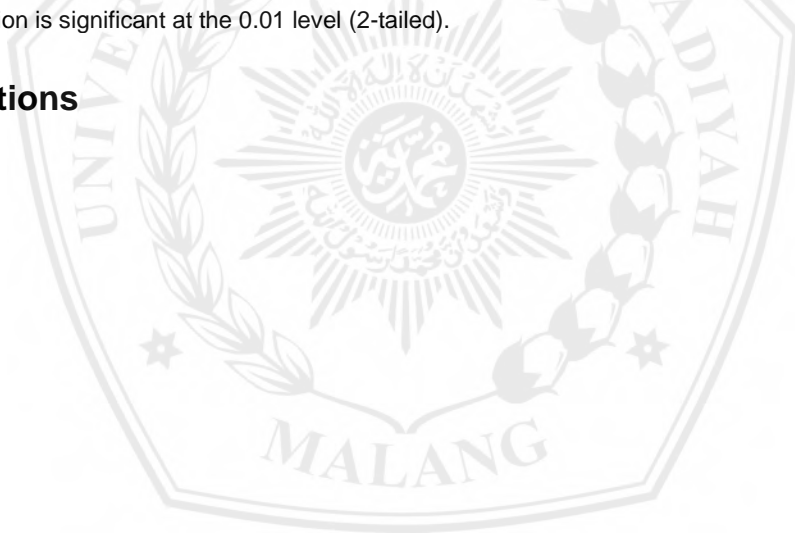
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.8	.8	.8
	2	1	.8	.8	1.7
	3	32	26.7	26.7	28.3
	4	50	41.7	41.7	70.0
	5	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Correlations

Correlations		Kep.G1	Kep.G2	Kep.G3
Kep.G1	Pearson Correlation	1	.569**	.539**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	120	120	120
Kep.G2	Pearson Correlation	.569**	1	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	120	120	120
Kep.G3	Pearson Correlation	.539**	.452**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations



Correlations

		Kom.G1	Kom.G2	Kom.G3	Kom.G4	Kom.G5
Kom.G1	Pearson Correlation	1	.569**	.566**	.567**	.436**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
Kom.G2	Pearson Correlation	.569**	1	.438**	.809**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120
Kom.G3	Pearson Correlation	.566**	.438**	1	.501**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120
Kom.G4	Pearson Correlation	.567**	.809**	.501**	1	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120
Kom.G5	Pearson Correlation	.436**	.421**	.661**	.392**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Kin.G1	Kin.G2	Kin.G3	Kin.G4
Kin.G1	Pearson Correlation	1	.634**	.636**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
Kin.G2	Pearson Correlation	.634**	1	.613**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120
Kin.G3	Pearson Correlation	.636**	.613**	1	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
Kin.G4	Pearson Correlation	.730**	.501**	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		Kep.K1	Kep.K2	Kep.K3	Kep.K4
Kep.K1	Pearson Correlation	1	.499**	.510**	.758**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
Kep.K2	Pearson Correlation	.499**	1	.423**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120
Kep.K3	Pearson Correlation	.510**	.423**	1	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
Kep.K4	Pearson Correlation	.758**	.502**	.449**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

eprints.umm.ac.id

Internet Source

3%

2

pt.scribd.com

Internet Source

2%

3

jurnal.unpand.ac.id

Internet Source

2%

Exclude quotes

Off

Exclude bibliography

On

Exclude matches

42%

